

# Perbandingan Kompetensi Pengetua Sekolah antara Malaysia dan Indonesia

Mustamin<sup>a\*</sup>, M. Al Muzzammil Hj. Mohd. Yasin<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 Johor Bahru, Malaysia

\*Corresponding: [mustaminutmjohor@gmail.com](mailto:mustaminutmjohor@gmail.com)

## Article history

Received :30 January 2013  
Received in revised form :  
14 February 2013  
Accepted :15 April 2013

## Abstract

The challenge of the education nowadays it is highly worrying for the school principals with low competencies as a educational leadership. The competence as a educational leadership in this research that meant is school leadership, instructional leadership and school operational leadership competence. It poses the result of document combination for school principalship competence specially Malaysia and Indonesia documents. There are 81 respondents from SMK Johor, Malaysia and 154 respondents from SMA Negeri Province of South Sulawesi Indonesia have participated in this research. The design of data analysis used is a analysis factor (Exploratory Factor Analysis-EFA and Confirmatory Factor Analysis-CFA), descriptive analysis and inferensial analysis. EFA and CFA results analysis shows that the competence dimensions used in this research generally to support significantly to the competence factor discussed. Meanwhile, the descriptive result shows that the competence of school principals level in Malaysia generally is more higher compared than the school principals competence in Indonesia. So on, Decision of hipotesis analysis shows to reject for null hipotesis that proposed.

**Keywords:** The competence of school principals; school leadership; instructional leadership; operational leadership; concept mapping

## Abstrak

Cabaran pendidikan pada masa ini semakin membimbangkan pengetua sekolah yang tidak mempunyai kompetensi sebagai pemimpin pendidikan. Kompetensi sebagai pemimpin pendidikan dalam kajian ini ialah kompetensi dari segi kepimpinan sekolah, kepimpinan pengajaran dan kepimpinan operasional sekolah yang merupakan hasil penggabungan dokumen kompetensi kepengetuaan sekolah khasnya dokumen Malaysia dan Indonesia. Sebanyak 81 responden daripada 22 SMK di Johor, Malaysia dan 154 responden daripada 40 SMA Negeri Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia menyertai kajian ini. Kaedah analisis yang digunakan iaitu; Analisis Faktor (*Exploratory Factor Analysis*-EFA, dan *Confirmatory Factor Analysis*-CFA), analisis deskriptif dan analisis inferensial. Dapatan analisis EFA dan CFA menunjukkan bahawa dimensi-dimensi kompetensi yang digunakan dalam kajian ini amnya menyokong secara signifikan terhadap faktor kompetensi yang dibincangkan. Manakala dapatan deskriptif menunjukkan bahawa tahap kompetensi pengetua sekolah di Malaysia pada amnya lebih tinggi berbanding kompetensi pengetua sekolah di Indonesia. Seterusnya, keputusan analisis hipotesis menunjukkan menolak hipotesis nul yang dicadangkan, yang bermakna bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.

**Kata kunci:** Kompetensi pengetua sekolah; kepimpinan sekolah; kepimpinan pengajaran; kepimpinan operasional sekolah; konsep mapping

© 2013 Penerbit UTM Press. All rights reserved.

## 1.0 PENGENALAN

Dalam usaha pencapaian matlamat pendidikan, maka setiap negara mempunyai strategi masing-masing. Malaysia misalnya dalam Rancangan Malaysia ke-9 berusaha memperkasakan sekolah dalam konteks mempertingkatkan jumlah sekolah-sekolah berkesan yang diukur berasaskan skema penarafan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) tahun 2010 yang

merangkumi empat aspek, iaitu hala tuju kepimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan dan kemenjadian murid (Jemaah Nazir Sekolah, 2010). Manakala itu, Indonesia berusaha mencapai sasaran pencapaian Standard Pendidikan Nasional (SNP) pada tahun 2013 (Departemen Pendidikan Nasional Indonesia, 2008). Namun begitu, pelbagai data dan rujukan menunjukkan bahawa usaha pencapaian SNP masih sukar dipenuhi, sebab pengetua sekolah belum

mempunyai kompetensi bagi pencapaian matlamat tersebut (Dharma, 2008; Rahman, 2005 & Rakhmat, 2010). Isu inilah menjadi faktor pentingnya kajian ini bagi kejayaan program Kementerian Pelajaran yang sedang dijalankan, iaitu; mempertingkatkan jumlah sekolah-sekolah berkesan yang diukur berasaskan skema penarafan SKPM tahun 2010 di Malaysia dan pencapaian SNP di Indonesia tahun 2013.

## ■2.0 PENGETUA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN

Pengetua sebagai peneraju sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab bagi mengurus dan memimpin sesebuah sekolah amatlah kompleks dan mencabar bagi melahirkan pendidikan berkualiti dan sekolah yang berkesan (Institut Aminuddin Baki, 2010). Pengetua sekolah merupakan satu faktor dalam pada sesebuah sekolah yang mempunyai pengaruh yang sangat strategik dalam mewujudkan matlamat sekolah. Oleh itu, dalam panduan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Indonesia Nombor 13 (2007) tentang Kompetensi Pengetua sekolah dijelaskan bahawa, pengetua sekolah bertanggungjawab atas pelaksanaan aktiviti pendidikan, pentadbiran sekolah, pembinaan tenaga akademik, penggunaan serta penjagaan fasiliti sekolah. Hal ini bererti bahawa, dengan persiapan kompetensi pengetua yang mantap membolehkan pengetua menggabungkan bidang pengurusan kurikulum, kokurikulum, organisasi dan sebagainya (Institut Aminuddin Baki, 2010).

Pengetua sekolah sebagai pemimpin harus mempunyai watak khas yang mengandungi keperibadian, kemahiran asas, pengalaman dan pengetahuan profesional serta pengetahuan pentadbiran dan pengawalan (Wahjosumidjo, 1999). Pengetua sekolah mesti mempunyai kemampuan dan kemahiran dalam mengambil beberapa peranan bagi melakukan pekerjaan dengan baik, termasuklah pemimpin sekolah dan masyarakat serta kewangan, material, dan pengurusan sumber manusia, sambil menjamin keselamatan dan prestasi akademik pelajar mereka (Institut for Educational Leadership, 2000). Mengikut Owens (2001), pemimpin sekolah perlu memiliki kompetensi bagi mengembangkan teori dan amalan yang merujuk pada apa yang diketahui tentang perilaku organisasi dalam pendidikan.

Pelbagai hasil kajian melaporkan bahawa keberkesanan pengetua sekolah sebagai pemimpin mempunyai perkaitan rapat dengan pencapaian organisasi. Kajian Hallinger dan Heck (1998) menyimpulkan bahawa impak pengetua sekolah terhadap prestasi pelajar melalui penyediaan visi, misi, dan tujuan sekolah. Leithwood *et al.* (2004) melaporkan bahawa kejayaan organisasi bergantung kepada motivasi dan kapasiti pengetua sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Seterusnya, Leithwood *et al.* (2007) berpandangan bahawa pengetua sekolah sepatutnya mempunyai tiga sasaran pencapaian matlamat utama iaitu berfokus pada pelajar, guru dan sekolah.

## ■3.0 KOMPETENSI PENGETUA SEKOLAH

Kompetensi pengetua sekolah sentiasa menjadi perhatian utama dalam mempertingkatkan keberkesanan dan kecekapan sesebuah sekolah. Perkara ini disebabkan oleh cabaran yang dihadapi pengetua sekolah sekarang ini yang semakin kompleks (Pamudji, 1993; Spencer dan Spencer, 1993; Gibson *et al.*, 1996; Zaleznik, 1997; Collins, 2001; Danim, 2002; Green, 2001; & Purba, 2009), juga tugas yang mesti dijalankan semakin berat (Tilaar, 1998; Mazzeo, 2003; Dharma, 2008; & Beatriz *et al.*, 2008).

Pengetua sekolah perlu mempunyai kompetensi bagi menjalankan tugasnya sebagai pemimpin sama ada berfokuskan kepada sekolah, pengajaran guru, maupun aspek operasional bagi menyokong kejayaan siswa (Hallinger & Murphy, 1985; Kotter, 1990; Katz, 1993; Hopkins, 2000; Waters *et al.*, 2003; Leithwood *et al.*, 2004; & *Interstate School Leaders Licensure Consortium*, 2008) secara cekap dan berkesan. Menghadapi cabaran pengetua sekolah yang semakin kompleks itu, menuntut pengetua sekolah untuk mempunyai kompetensi dari segi kepimpinan yang pelbagai (Institut for Educational Leadership, 2000; Institut Aminuddin Baki, 2005; & *Interstate School Leaders Licensure Consortium*, 2008), serta sentiasa melakukan usaha peningkatan dan penyediaan penguasaan kompetensinya (Spencer dan Spencer, 1993; Gibson *et al.*, 1996; Danim, 2002; & Purba, 2009). Perkara ini penting, kerana kompetensi pengetua sekolah merupakan asas untuk mengerahkan pencapaian organisasi (Bennis dan Nanus, 1985; & Drucker, 1992).

Jika kita mengambil berat kepada amalan program pembinaan kompetensi sekolah yang berlaku, maka pelbagai laporan menunjukkan bahawa pembinaan kompetensi pengetua sekolah pada amnya belum diamalkan oleh pemerintah daerah di Indonesia (Sudrajat, 2008; & Renstra, 2009). Justru, negara-negara maju menjadikan isu pembinaan kompetensi pengetua sekolah sebagai fokus perhatian utama bagi kejayaan pendidikannya (ISLLC, 2008). Mengikut Mazzeo (2003), negara-negara yang sudah maju amnya menggunakan strategi peningkatan kompetensi dengan sistem lesen sijil secara bertahap. Malaysia misalnya menggunakan program pembinaan kompetensi pengetua sekolah yang berimpak tinggi (Institut Aminuddin Baki, 2010), dengan mencadangkan usaha mempertingkatkan kompetensi pengetua dengan latihan khas serta kursus kelayakan profesional kepengetuaan kebangsaan (IAB, 2010), seterusnya negara bagian di Amerika Syarikat khususnya Florida menggunakan pendekatan *Florida Principal Leadership Standards and Competencies* (Florida Department of Education, 2008).

Perbezaan dimensi kompetensi yang telah dikenalpasti perlu dibekalkan kepada pengetua sekolah mengikut kepada dokumen kompetensi pengetua sekolah Kementerian Pelajaran Malaysia (Institut Aminuddin Baki, 2008), *Florida School Leaders-Florida Department of Education* (Florida Department of Education, 2008), dan dokumen Departemen Pendidikan Nasional Indonesia (2007). Namun begitu, berasaskan wujud perbezaan dimensi kompetensi seperti mana Jadual 1 dan juga pelbagai hasil kajian, masih mencadangkan perlunya kajian semula tentang dimensi kompetensi itu (Tilaar, 1998; Dharma, 2008; Rancangan Strategis Departemen Pendidikan Nasional Indonesia, 2009; & Wachidi, 2010).

## BAHAGIAN 1: Kompetensi Pengetua Sekolah dari Segi Kepimpinan Sekolah

Kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan sekolah bermula daripada pengetahuannya tentang bagaimana pengetua membina organisasi dan pihak berkepentingan dan mampu merespon dan mempengaruhi orang lain sama ada dalam lingkungan sosial ataupun berkaitan dengan politik (Florida Department of Education, 2008).

Kepimpinan sekolah memainkan peranan penting dalam mempromosikan dan mempertahankan perubahan di sekolah, kerana tanpa upaya mereka sekolah tidak dapat mengalami perubahan atau mempertingkatkan prestasi pelajar sama ada yang bersifat akademik ataupun non-akademik, serta persiapan mereka untuk menceburi kehidupan di masyarakat. Kajian kuantitatif yang dijalankan oleh Hallinger dan Heck (1998)

mendapati bahawa, kepimpinan pengetua sekolah hanya menjelaskan tiga sampai lima peratus daripada variasi belajar di sekolah. Beberapa hasil kajian berikut menyokong perkara itu antaranya, iatu Leithwood *et al.* (2004) mendedahkan bahawa pengetua sekolah sebagai pemimpin sekolah memberikan impak tidak langsung kepada hasil belajar tetapi sangat signifikan dalam pendidikan. Mengikut Davis *et al.* (2005) bahawa

pengetua sekolah yang berkesan ialah pemimpin sekolah yang mampu mempengaruhi prestasi pelajar melalui dua hala penting, iaitu sokongan dan pengembangan guru dan pelaksanaan proses organisasi yang berkesan. Mengikut Salisbury dan McGregor (2005), pengetua sekolah sebagai pemimpin sangat penting, kerana pengetua sekolah berfungsi sebagai pemangkin dan penyokong ke arah proses perubahan.

**Jadual 1** Dimensi kompetensi kepengetuaan sekolah mengikut Kementerian Pelajaran Malaysia, Florida dan Indonesia

Kompetensi pengetua sekolah versi Malaysia	Kompetensi pengetua sekolah versi Florida	Kompetensi pengetua sekolah versi Indonesia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dasar dan hala tuju</li> <li>• Pengajaran dan pencapaian</li> <li>• Pengurusan perubahan dan inovasi</li> <li>• Sumber dan operasi</li> <li>• Hubungan sesama manusia</li> <li>• Keberkesanan sendiri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membina Visi</li> <li>• Membina kerjasama masyarakat dan stakeholders</li> <li>• Membina kepelbagaian</li> <li>• Kepimpinan pengajaran</li> <li>• Pengurusan lingkungan pembelajaran</li> <li>• Tanggung jawab pembelajaran dan penilaian</li> <li>• Pengurusan teknologi</li> <li>• Membina sumber manusia</li> <li>• Etika kepimpinan</li> <li>• Strategi pengambilan keputusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi pengurusan sekolah</li> <li>• Kompetensi kepribadian</li> <li>• Kompetensi supervisi pengajaran</li> <li>• Kompetensi sosial</li> <li>• Kompetensi keusahawanan</li> </ul>

## BAHAGIAN 2: Kompetensi Pengetua Sekolah dari Segi Kepimpinan Pengajaran

Pelbagai ilmuwan melakukan kajian di setiap domain kepimpinan pengajaran secara konsisten dan menemukan bahawa, kepimpinan pengajaran pengetua sekolah merupakan faktor penyumbang utama bagi menjelaskan perubahan sekolah yang berhasil. Model kepimpinan pengajaran muncul pada awal 1980-an dari hasil kajian tentang sekolah berkesan. Sebelum tahun 1980 tidak ada model keheren yang telah disahkan bagi mempelajari konsep kepimpinan pengajaran sebelum 1980 (Hallinger & Heck, 1998). Keadaan ini mulai bertukar pada awal tahun 1980-an, meskipun beberapa kajian telah dijalankan bagi mengenal pasti tentang pentingnya kepimpinan pengajaran seperti pentingnya peranan pengetua sekolah dari kajian pelaksanaan perubahan efektiviti sekolah (Edmonds, 1979), perbaikan sekolah (Edmonds, 1979) dan perbaikan program (Leithwood *et al.*, 2004). Oleh itu, mengikut Hallinger dan Murphy (1985) bahawa, kepimpinan pengajaran dibina oleh tiga dimensi kemampuan, iaitu (1) kemampuan untuk mendefinisikan matlamat sekolah; (2) kemampuan untuk menguruskan program pengajaran dan (3) kemampuan untuk mempromosikan iklim pembelajaran yang positif. Hallinger dan Murphy membina instrument untuk mengukur kepimpinan pengajaran yang dipanggil dengan *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang telah disahkan sebagai instrumen yang dapat memberikan hasil yang dapat diandalkan dalam kajian tentang kepimpinan pengajaran.

Kepimpinan pengajaran berorientasi kepada mempengaruhi kualiti hasil sekolah melalui penyelarasan struktur sekolah (misalnya standard akademik, pembahagian waktu, kurikulum) dengan misi sekolah (Hallinger & Heck, 1998). Lebih lanjut lagi Hallinger dan Heck mendedahkan bahawa kajian relatif sedikit menemukan suatu hubungan antara pengetua sekolah dengan pengawasan instruksi kelas, keberkesanan guru, dan prestasi pelajar. Oleh itu, Hallinger (2009) mendedahkan bahawa pengetua sekolah perlu memiliki kompetensi untuk mengurus program pengajaran dalam merangsang dan mengawal proses belajar mengajar di sekolah.

## BAHAGIAN 3: Kompetensi Pengetua Sekolah dari Segi Kepimpinan Operasional

Kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan operasional, berorientasi kepada kemampuan mengurus dan mentadbir sesebuah sekolah yang berasaskan kepada tugas-tugas pentadbiran dan fizikal yang diperlukan bagi mempersiapkan pencapaian sekolah termasuklah kelulusan pelajar. Perkara ini seperti yang didedahkan oleh Glanz (2006) bahawa kepimpinan operasional sangat penting, sebab kepadanya ramai tuntutan pekerjaan yang harus dijalankan secara cekap dan berkesan. Pengetua sekolah mesti sentiasa memperhatikan tuntutan itu, sebab berasaskan dokumen *Country of Santa Barbara* (2008) bahawa, untuk menjadi pemimpin operasional yang berkesan, maka harus mampu menghadapi cabaran sebagai berikut: (1) lingkungan dengan sumber daya terbatas; (2) harapan warga sekolah yang tinggi; dan (3) perubahan perkembangan teknologi.

Kejayaan dalam memimpin sesebuah sekolah saat ini memerlukan suatu kemampuan pengetua sekolah untuk menjelaskan visi, misi dan matlamat sekolah dengan melibatkan seluruh komponen serta pihak berkepentingan sekolah. Mengikut Mauriel (1989), pengetua sekolah secara langsung terlibat untuk mempertingkatkan kualiti sekolah, oleh itu menuntut kemampuan bagi mengurus dan memastikan bahawa organisasi bekerja menuju pencapaian matlamat utama yang bergerak dalam arah yang konsisten dengan misi, matlamat dan strategi. Pendapat yang sama oleh Glanz (2006) mendedahkan bahawa, seorang pengetua harus memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mempromosikan keberhasilan semua pelajar dengan mengurus organisasi, mengurus operasi, dan sumber manusia dengan cara yang mempromosikan lingkungan belajar yang yang aman, cekap dan berkesan.

## 4.0 METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini merupakan sambungan beberapa kajian awal yang telah dijalankan oleh pengkaji, serta merupakan laporan hasil kajian survei yang bermatlamat mengenal pasti perbezaan dimensi kompetensi antara pengetua sekolah di Malaysia dan

Indonesia. Kaedah pengambilan sampel ialah pengambilan sampel secara *Multi Stage Cluster Sampling* (MSCS) (Creswell, 2002). Mengikut kaedah MSCS ini, proses persampelan yang dijalankan iaitu pengambilan sampel dengan dua langkah, Langkah 1. Pengambilan sampel kelompok daerah secara rawak sederhana. Langkah 2. Pengambilan sampel kelompok sekolah secara *proportional* mengikut banyaknya sekolah setiap Daerah. Berasaskan proses itu, maka bilangan sekolah yang menyertai kajian ini diperolehi sebanyak 22 Pengetua Sekolah atau 81 Guru Penolong Kanan (GPK) pada Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) di Johor, Malaysia dan 40 Pengetua Sekolah atau 154 GPK pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia.

Soal selidik yang digunakan dibina berasaskan penggabungan tiga dokumen kompetensi kepengetuaan sekolah, sama ada dokumen Kementerian Pelajaran Malaysia (2008), *Florida Department of Education* (2008) dan dokumen Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia (2007). Kaedah penggabungan tiga dokumen itu menggunakan adaptasi kaedah *Concept Mapping* (Jackson dan Trochim, 2002) dengan langkah-langkah analisis seperti mana diuraikan berikut ini: **Langkah 1:** Menciptakan unit analisis kajian. Pada langkah ini pengkaji membuat format jadual deskriptor penggabungan dimensi kompetensi pengetua sekolah yang diasaskan dari dokumen Kementerian Pelajaran Malaysia, *Florida Department of Education* (2008) dan dokumen Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia dengan memberikan nombor unit analisis 1 dan seterusnya (Mustamin dan M. Al Muzzammil bin Hj. Mohd. Yasin, 2012a). **Langkah 2:** Melakukan seleksi kelompok pemetaan konsep. Pada langkah ini pengkaji melakukan proses seleksi kelompok pemetaan konsep, iaitu menciptakan kelompok dari pada pelbagai rujukan. Kelompok kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan sekolah yang merujuk kepada teori, dokumen atau hasil kajian dari pelbagai pakar, antaranya; Edmons (1979), Scheerens & Bosker (1997), Hallinger & Heck (1998), Waters *et al* (2003), Leithwood *et al* (2004), Davis *et al* (2005), *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2005); *Florida Department of Education* (2008) dan Dagget (2009). Kelompok kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan pengajaran yang merujuk teori, hasil kajian atau dokumen dari pada pakar berikut: Hallinger & Murphy (1985), Hopkins & Murphy (1987), Scheerens & Bosker (1997), Hallinger & Heck (1998), Ovando & Ramirez (2007), *Florida Department of Education* (2008) dan Hallinger (2009). Kelompok kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan operasional sekolah yang juga merujuk kepada teori, hasil kajian dari pakar atau dokumen seperti berikut: Hersey (1984), Mauriel (1989), Goleman (1995), Humphrey (2002), Glanz (2006), *Florida Department of Education* (2008) dan *Country of Santa Barbara* (2008) (Mustamin dan M. Al Muzzammil bin Hj. Mohd. Yasin, 2012a). **Langkah 3:** Melakukan analisis pemetaan konsep. Pada langkah ini pengkaji melakukan pemetaan konsep dengan cara membuat jadual dengan zais bilangan deskriptor (Langkah 1) x bilangan kelompok kompetensi (Langkah 2) (Mustamin dan M. Al Muzzammil bin Hj. Mohd. Yasin, 2012b); **Langkah 4:** Melakukan analisis faktor penerokaan (*Exploratory Factor Analysis-EFA*) setiap deskriptor kelompok. **Langkah 5:** Memberikan label dimensi setiap komponen yang diperolehi pada langkah 4 (Mustamin dan M. Al Muzzammil bin Hj. Mohd. Yasin, 2012b).

Kaedah analisis data dalam kajian ini dibahagi menjadi empat bahagian iaitu, **Bahagian pertama**, melakukan analisis faktor penerokaan (*Exploratory Factor Analysis-EFA*) dengan menggunakan *Principals Component Analysis* (PCA) bagi mengenal pasti banyaknya komponen (dalam kajian ini

dipanggil dimensi) yang membangun sesebuah konstruk kompetensi yang telah dibina. **Bahagian kedua**, melakukan analisis faktor pengesahan (*Confirmatory Factor Analysis-CFA*) bagi mengenal pasti besarnya sumbangan (*communalities*) setiap dimensi kepada konstruknya. Kedua-dua bahagian ini dianalisis dengan menggunakan program *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 16.00.

Manakala itu, bentuk formula persamaan regresi berganda untuk menganalisis sumbangan setiap dimensi terhadap konstruk kompetensi yang dibina diuraikan seperti di bawah.

$$X_i = a_{i,1} X_{i,1} + b_{i,2} X_{i,2} + c_{i,3} X_{i,3} + d_{i,4} X_{i,4}$$

Yang mana:

$a_i, b_i, c_i, d_i$	= pekali masing-masing pemboleh ubah bebas
$X_i$	= kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan sekolah ( $X_1$ ), kepimpinan pengajaran ( $X_2$ ) dan kepimpinan operasional sekolah ( $X_3$ )
$X_{i,1}; X_{i,2}; X_{i,3}; X_{i,4}$	= dimensi kompetensi pengetua sekolah

**Bahagian ketiga**, melakukan analisis deskriptif antara ujian yang digunakan adalah konversi data menjadi tiga bahagian (rendah, sederhana, tinggi) dengan berpandukan nilai Min dan Sisihi Piawai (SP). Seterusnya, **Bahagian keempat**, melakukan analisis statistik inferensi yang bertujuan menguji hipotesis kajian yang telah dibentuk, antara ujian yang digunakan adalah analisis Ujian-t.

## 5.0 HASIL KAJIAN

### BAHAGIAN 1: HASIL ANALISIS FAKTOR PENEROKAAN (EFA)

Berasaskan hasil analisis dengan menggunakan PCA, maka diperolehi bahawa dimensi setiap konstruk kompetensi, iaitu; dimensi kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan sekolah mengandungi 4 dimensi, antaranya; (1) Dasar dan Hala Tuju; (2) Membina Kerja Sama antara Staf, *Stakeholders* dan Masyarakat; (3) Pengurusan Program Sekolah; dan (4) Membina Kepelbagaian. Dimensi kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan pengajaran juga mempunyai 4 dimensi, antaranya; (1) Pengajaran dan Pencapaian; (2) Kepimpinan Pengajaran; (3) Pengurusan Lingkungan Pembelajaran; dan (4) Tanggung Jawab Pembelajaran dan Penilaian. Seterusnya, dimensi kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan operasional sekolah juga mempunyai 4 dimensi, antaranya; (1) Menguruskan Sumber Operasi dan Teknologi; (2) Etika Kepimpinan; (3) Membina Sumber Manusia; dan (4) Menguruskan Perubahan dan Inovasi

### BAHAGIAN 2: HASIL ANALISIS FAKTOR PENGESAHAN (CFA)

Sesebuah dimensi kompetensi boleh menjadi faktor penyumbang yang signifikan kepada konstruknya jika memenuhi kriteria, antaranya; (1) *Kaiser – Meyer – Olkin* (KMO test) dan Bartlett's test >0.500 dengan nilai  $p < 0.050$ , (2) *Anti-Image Correlation Test* >0.500, (3) *Communalities*, (4) *Component Matrix* >0.500, dan (5) *Component Score Coefisient*



Matrix (Ferdinand, 2002; Schreiber *et al.*, 2006; Hooper *et al.*, 2008; & Hair *et al.*, 2010).

### 1. HASIL ANALISIS CFA BAGI FAKTOR KOMPETENSI DARI SEGI KEPIMPINAN SEKOLAH

Berasaskan dapatan diperolehi bahawa; nilai KMO and Bartlett's test dan nilai peluang (sig. = p.) sebesar 0.746 > 0.050 dan dengan nilai peluang (p) < 0.05 ini bererti bahwa semua dimensi konstruk pengukuran layak sebagai faktor kompetensi kepimpinan sekolah. Dari pada empat dimensi penyusun faktor kompetensi kepimpinan sekolah menunjukkan bahawa semua dimensi mempunyai nilai *anti image* korelasi > 0.500 seperti Dasar dan Hala Tuju ( $X_{1,1}$ ) (0.789), Kerjasama antara staf, *stakeholders* dan masyarakat ( $X_{1,2}$ ) (0.825); Pengurusan program sekolah ( $X_{1,3}$ ) (0.680) dan Memahami kepelbagaian ( $X_{1,4}$ ) (0.866). Faktor bersama dari semua dimensi yang dibincangkan tersebut mendapati nilai *Initial Eigenvalues Total* sebesar 4.008  $\geq 1$  yang bermakna merupakan faktor setiap dimensi pembentuknya. Besarnya sumbangan faktor bersama kompetensi kepimpinan sekolah yang terbentuk dari dimensi tersebut dengan peratus varians sebesar 80.159 atau sebanyak 80.159% variasi kompetensi pengetua sekolah ditentukan oleh faktor bersama dari pada empat dimensi itu. Manakala berasaskan *communalities* diperolehi bahawa dimensi kerja sama antara staf, *stakeholders* dan masyarakat memberikan sumbangan tertinggi sebesar 95.70% terhadap kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan sekolah, sedangkan dimensi pengurusan program sekolah hanya memberikan sumbangan sebesar 79.40% terhadap kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan sekolah.

Merujuk dari dapatan ini memberikan maklumat bahawa dimensi kompetensi pengetua sekolah bagi bekerjasama dengan staf, *stakeholders* dan masyarakat merupakan satu kunci kebolehan pengetua bagi memimpin sekolah. Perkara ini juga ditunjukkan dengan nilai *Component Matrix* yang diperolehi bahawa dimensi-dimensi yang telah dikenalpasti merupakan sub skala bersama pembentuk faktor kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan sekolah, kerana nilai komponen melebihi 0.500 dan nilai *Component Score Coefficient Matrix* diperolehi nilai skor untuk setiap dimensi dengan persamaan am skor faktor sebagai berikut:

$$X_1 = 0.234 X_{1,1} + 0.244 X_{1,2} + 0.222 X_{1,3} + 0.231 X_{1,4}$$

### 2. HASIL ANALISIS CFA BAGI FAKTOR KOMPETENSI DARI SEGI KEPIMPINAN PENGAJARAN

Dapatan analisis CFA bagi faktor kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan pengajaran, iaitu; nilai KMO and Bartlett's test dan nilai peluang (sig. = p.) sebesar 0.622 > 0.050 dan dengan nilai peluang (p) < 0.050 bermakna bahwa semua dimensi konstruk pengukuran layak sebagai faktor kompetensi kepimpinan pengajaran. Dapatan *anti image* korelasi menunjukkan bahawa semua dimensi mempunyai nilai *anti image* korelasi > 0.500. Perkara ini bererti bahwa semua dimensi tersebut layak menjadi faktor kompetensi kepimpinan pengajaran seperti Pengajaran dan pencapaian ( $X_{2,1}$ ) (0.688); Kepimpinan pengajaran ( $X_{2,1}$ ) (0.616); Pengurusan lingkungan pembelajaran ( $X_{3,1}$ ) (0.578); dan Tanggung jawab pembelajaran dan penilaian ( $X_{4,1}$ ) (0.617). Faktor bersama yang ditunjukkan dengan nilai *Initial Eigenvalues Total* sebesar 3.050  $\geq 1$  dengan sumbangan secara bersama kepada kompetensi kepimpinan pengajaran yang terbentuk ialah sebesar 76.249% variasi

kompetensi pengetua sekolah ditentukan oleh faktor bersama dari keempat-empat dimensi itu. Disamping itu juga, nilai *Communalities* yang biasa juga dipanggil sebagai sumbangan atau peranan faktor-faktor penyusun (dimensi) terhadap faktornya, yang mana dimensi tanggung jawab pembelajaran dan penilaian memberikan sumbangan tertinggi sebesar 84.80%, manakala itu dimensi pengurusan lingkungan pembelajaran hanya memberikan sumbangan sebesar 70.70% terhadap kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan pengajaran. Seterusnya nilai *Component Score Coefficient Matrix* sebagai fungsi hubungan antara setiap dimensi dan faktornya diperolehi dengan persamaan am sebagai berikut:

$$X_2 = 0.282 X_{2,1} + 0.285 X_{2,2} + 0.276 X_{2,3} + 0.302 X_{2,4}$$

### 3. HASIL ANALISIS CFA BAGI FAKTOR KOMPETENSI DARI SEGI KEPIMPINAN OPERASIONAL SEKOLAH

Hasil analisis bagi faktor kompetensi dari segi kepimpinan operasional sekolah juga mendapati bahawa, nilai KMO and Bartlett's test dan nilai peluang (sig. = p.) sebesar 0.622 > 0.050 dan dengan nilai peluang (p) < 0.05 hal ini juga bermakna bahwa semua dimensi konstruk pengukuran layak sebagai faktor kompetensi kepimpinan operasional sekolah. Dari empat dimensi penyusun faktor kompetensi kepimpinan operasional sekolah menunjukkan bahawa, nilai *anti image* korelasi > 0.500 seperti Etika kepimpinan ( $X_{3,2}$ ) (0.770); Membina sumber manusia ( $X_{3,3}$ ) (0.754); dan Mengurus perubahan dan inovasi ( $X_{3,4}$ ) (0.699). Walaupun sebegitu, nilai *anti image* korelasi bagi Mengurus sumber operasi dan teknologi ( $X_{3,1}$ ) (0.316) < 0.500 tetapi mengikut pengkaji keadaan ini masih layak untuk menjadi faktor kompetensi kepimpinan operasional sekolah. Nilai faktor bersama daripada empat dimensi tersebut diperolehi nilai *Initial Eigenvalues Total* sebesar 7.731  $\geq 1$  dan sumbangan faktor bersama kompetensi kepimpinan operasional sekolah yang terbentuk dari dimensi ( $X_{3,1}$  hingga  $X_{3,4}$ ), dengan peratus varians sebesar 68.285 atau sebanyak 68.285% variasi kompetensi pengetua sekolah ditentukan oleh faktor bersama dari pada keempat-empat dimensi yang dibincangkan. Manakala dari aspek *Communalities* atau sumbangan dimensi kepada faktornya, diperolehi bahawa dimensi mengurus perubahan dan inovasi memberikan sumbangan tertinggi sebesar 91.60% terhadap kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan operasional, manakala itu dimensi membina mengurus sumber operasi dan teknologi hanya memberikan sumbangan sebesar 8.00% terhadap kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan operasional. Seterusnya, nilai *Component Score Coefficient Matrix* yang menunjukkan sebagai fungsi hubungan antara setiap dimensi dan faktornya diberikan seperti persamaan umum skor faktor sebagai berikut:

$$X_3 = 0.103 X_{3,1} + 0.346 X_{3,2} + 0.336 X_{3,3} + 0.350 X_{3,4}$$

### BAHAGIAN 3: HASIL ANALISIS DESKRIPTIF

Bagi mengenal pasti jawapan soalan kajian tentang perbezaan tahap kompetensi pengetua sekolah Malaysia dan Indonesia, maka kaedah analisis deskriptif pada bahagian ini adalah menggunakan kaedah perbezaan Min dan Sisian Piawai (SP) dari pada sekolah di Malaysia dan Indonesia.

Berasaskan kaedah analisis deskriptif yang digunakan, maka data sebenar setiap dimensi kompetensi dikonversi menjadi tiga kelompok kategori, iaitu kategori tinggi jika  $data > Min + SP$ ; kategori sederhana jika  $Min + SP \leq data < Min -$

SP; dan kategori rendah jika  $data \leq Min-SP$  (Tiro, 2001; & Widhiarso, 2009).

### 1. Perbandingan Tahap Kompetensi Pengetua Sekolah di Malaysia dan Indonesia dari Segi Kepimpinan Sekolah

Dapatan analisis yang dilakukan seperti Jadual 2 menunjukkan perbandingan tahap dimensi kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia dari segi kepimpinan sekolah.

Berasaskan Jadual 2, diperolehi bahawa Min secara keseluruhan kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan sekolah di Malaysia lebih tinggi dengan Min = 4.410 berbanding kompetensi pengetua sekolah di Indonesia dengan Min = 4.030. Manakala pandangan responden juga menunjukkan bahawa; (1) kompetensi pengetua sekolah pada dimensi dasar dan hala tuju, diperolehi bahawa sebanyak 41.98% pengetua sekolah di Malaysia mempunyai tahap yang tinggi, dan hanya 8.64% responden yang menyatakan kompetensi pengetua sekolah mereka pada kategori rendah, berbanding kompetensi pengetua sekolah di Indonesia yang hanya 7.14% responden menyatakan tinggi dan sebanyak 23.38% responden menyatakan rendah; (2) kompetensi pengetua sekolah pada dimensi Membina kerjasama

antara staf, *stakeholders* dan masyarakat, diperolehi bahawa sebanyak 41.98% pengetua sekolah di Malaysia mempunyai tahap yang tinggi dan hanya 11.11% responden yang menyatakan kompetensi pengetua sekolah mereka pada kategori rendah, berbanding kompetensi pengetua sekolah di Indonesia yang hanya 14.94% responden menyatakan tinggi dan sebanyak 21.42% responden menyatakan rendah; (3) kompetensi pengetua sekolah pada dimensi pengurusan program sekolah, diperolehi bahawa sebanyak 45.68% pengetua sekolah di Malaysia mempunyai tahap yang tinggi, dan hanya 9.88% responden yang menyatakan kompetensi pengetua sekolah mereka pada kategori rendah, berbanding kompetensi pengetua sekolah di Indonesia yang hanya 12.99% responden menyatakan tinggi dan sebanyak 22.72% responden menyatakan rendah; dan (4) kompetensi pengetua sekolah pada dimensi memahami kepelbagaian, diperolehi bahawa sebanyak 41.98% pengetua sekolah di Malaysia mempunyai tahap yang tinggi dan hanya 8.64% responden yang menyatakan kompetensi pengetua sekolah mereka pada kategori rendah, berbanding kompetensi pengetua sekolah di Indonesia yang hanya 11.69% responden menyatakan tinggi dan sebanyak 23.37% responden menyatakan rendah.

**Jadual 2** Perbandingan tahap kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia dari segi kepimpinan sekolah

Dimensi	Tahap kompetensi Malaysia		Tahap kompetensi Indonesia	
	Peratus	Kategori	Peratus	Kategori
Dasar dan hala tuju	41.98	Tinggi	7.14	Tinggi
	49.38	Sederhana	69.48	Sederhana
	8.64	Rendah	23.38	Rendah
Membina kerjasama antara staf, stakeholders dan masyarakat	41.98	Tinggi	14.94	Tinggi
	46.91	Sederhana	63.64	Sederhana
	11.11	Rendah	21.42	Rendah
Pengurusan program sekolah	45.68	Tinggi	12.99	Tinggi
	44.44	Sederhana	64.29	Sederhana
	9.88	Rendah	22.72	Rendah
Memahami kepelbagaian	41.98	Tinggi	11.69	Tinggi
	49.38	Sederhana	64.94	Sederhana
	8.64	Rendah	23.37	Rendah
Min	4.410		4.030	

### 2. Perbandingan Tahap Kompetensi Pengetua Sekolah di Malaysia dan Indonesia dari Segi Kepimpinan Pengajaran

Perbandingan tahap kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan pengajaran di Malaysia maupun di Indonesia, diperolehi Jadual 3.

Berasaskan Jadual 3, diperolehi bahawa nilai min secara keseluruhan dimensi kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan pengajaran di Malaysia lebih tinggi dengan Min = 4.430 berbanding kompetensi pengetua sekolah di Indonesia dengan Min = 4.010. Perbezaan tahap kompetensi bagi tiap-tiap dimensi didapati; (1) dimensi pengajaran dan pencapaian mendapati sebanyak 39.51% responden berpandangan tahap tinggi di Malaysia, berbanding hanya 7.79% responden di Indonesia; (2) dimensi kepimpinan pengajaran mendapati sebanyak 40.74% responden berpandangan tahap tinggi di Malaysia, berbanding hanya 11.04% responden di Indonesia; (3) dimensi pengurusan lingkungan pembelajaran mendapati bahawa sebanyak 39.51% responden yang berpandangan tinggi di Malaysia berbanding hanya 9.09% responden di Indonesia; dan (4) dimensi Tanggung jawab pembelajaran dan penilaian mendapati sebanyak 41.98% responden yang berpandangan

kategori tinggi berbanding hanya 9.09% responden di Indonesia. Oleh itu, hasil kajian ini menjadi bukti bahawa secara empirikal terdapat perbezaan tahap kompetensi yang terlampau jauh antara kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia dari segi kepimpinan pengajaran.

### 3. Perbandingan Tahap Kompetensi Pengetua Sekolah di Malaysia dan Indonesia dari Segi Kepimpinan Operasional Sekolah

Perbandingan tahap kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan operasional mengikut pandangan responden, diperolehi dalam Jadual 4.

Berasaskan Jadual 4 juga diperolehi bahawa tahap kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan operasional di Malaysia juga lebih tinggi dengan Min = 4.430 berbanding pengetua sekolah di Indonesia dengan Min = 3.950. Dapatan ini juga dibuktikan oleh peratus responden yang memberikan penilaian terhadap tahap kompetensi setiap dimensi masing-masing, iaitu; (1) sebanyak 44.44% responden di Malaysia dan 6.49% responden di Indonesia menyatakan bahawa kemampuan pengetua sekolah bagi mengurus perubahan dan inovasi berada pada kategori tinggi; (2) sebanyak 38.27% responden di

Malaysia dan 11.69% responden di Indonesia menyatakan bahawa kemampuan pengetua sekolah bagi mengurus mengurus sumber operasi dan teknologi berada pada kategori tinggi; (3) sebanyak 39.51% responden di Malaysia dan 11.69% responden di Indonesia menyatakan bahawa kompetensi pengetua sekolah dari segi etika kepimpinan berada pada kategori tinggi; (4) sebanyak 50.62% responden di Malaysia dan 13.64% responden di Indonesia menyatakan bahawa kompetensi pengetua sekolah dari segi membina sumber manusia juga berada pada kategori tinggi.

Pelbagai hasil kajian yang serasi kaedah dan temuan kajian ini antaranya, iaitu hasil kajian Sailesh Sharma (2010) yang telah membina soal selidik berasaskan ISLLC standard

mendapati bahawa, kompetensi pengetua sekolah di Malaysia juga dipersepsi lebih baik berbanding pengetua sekolah di Thailand. Namun kajian Noordin dan Sharifudin (2004) mendapati bahawa, persepsi guru terhadap amalan kompetensi pengetua dari segi kepimpinan pengajaran pada sesebuah sekolah menengah di Malaysia justru berada pada tahap yang belum sesuai harapan. Berasaskan dapatan analisis deskriptif di atas, maka diperolehi bahawa pada amnya kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dari segi kepimpinan sekolah, kepimpinan pengajaran dan kepimpinan operasional dipersepsi oleh responden lebih tinggi berbanding kompetensi pengetua sekolah di Indonesia.

**Jadual 4** Perbezaan tahap kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan operasional di Malaysia dan Indonesia

Dimensi	Tahap kompetensi Malaysia		Tahap kompetensi Indonesia	
	Peratus	Kategori	Peratus	Kategori
Mengurus perubahan dan inovasi	44.44	Tinggi	6.49	Tinggi
	50.62	Sederhana	70.78	Sederhana
	4.94	Rendah	22.73	Rendah
Mengurus sumber operasi dan teknologi	38.27	Tinggi	11.69	Tinggi
	55.56	Sederhana	68.83	Sederhana
	6.17	Rendah	19.48	Rendah
Etika kepimpinan	39.51	Tinggi	11.69	Tinggi
	51.56	Sederhana	68.83	Sederhana
	8.64	Rendah	19.48	Rendah
Membina sumber manusia	50.62	Tinggi	13.64	Tinggi
	41.98	Sederhana	67.53	Sederhana
	7.41	Rendah	18.83	Rendah
Min	4.430		3.950	

#### BAHAGIAN 4: HASIL ANALISIS HIPOTESIS

Secara deskriptif perbezaan tahap kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia telah dikenal pasti seperti yang telah diketengahkan pada bahagian analisis deskriptif, namun sebegitu keadaan ini juga perlu dianalisis secara inferensi dengan uji hipotesis. Hipotesis yang dimaksudkan adalah:

- $H_{0,1}$ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia dari segi kepimpinan sekolah.
- $H_{0,2}$ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia dari segi kepimpinan pengajaran.
- $H_{0,3}$ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia dari segi kepimpinan operasional.

Hasil perhitungan  $t$  – test dengan program SPSS 16.00 setiap dimensi kompetensi dipaparkan seperti mana Jadual.

Persyaratan sesebuah hipotesis null ( $H_0$ ) disokong ialah nilai  $|t - test| \leq t\text{-jadual}$  dan nilai sig ( $P$ ) < 0.05 untuk  $\alpha = 5\%$  (Tiro, 2001; & Widhiarso, 2009). Oleh itu, berasaskan Jadual 5 mendapati bahawa semua hipotesis kajian ini ditolak. Perkara ini bermakna bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia. Berasaskan keputusan ujian hipotesis ini serta merujuk kepada dapatan analisis deskriptif menunjukkan bahawa, terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi pengetua

sekolah antara Malaysia dan Indonesia. Manakala itu, dapat juga menunjukkan bahawa tahap kompetensi pengetua sekolah di Malaysia lebih tinggi berbanding tahap kompetensi pengetua sekolah di Indonesia pada semua dimensi kompetensi yang dibincangkan dalam kajian ini.

Dapatan hasil analisis deskriptif tentang perbezaan tahap kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia berasaskan pandangan responden kajian di atas diperolehi bahawa, nilai Min daripada keseluruhan dimensi kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan sekolah, kepimpinan pengajaran dan kepimpinan operasional sekolah di Malaysia (Min = 4.423) lebih tinggi berbanding kompetensi pengetua sekolah di Indonesia (Min=3.997). Dapatan ini bermakna bahawa secara deskriptif menunjukkan adanya perbezaan Min terhadap semua dimensi pemboleh ubah yang diukur, namun begitu perbezaan yang berlaku belum secara automatik signifikan untuk digeneralisasikan pada kelompok populasi.

Mengikut pengkaji bahawa perbezaan kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia tersebut sebenar boleh sahaja berlaku, perkara ini disebabkan oleh pelbagai faktor, satu antaranya ialah sistem politik sejak dijalkannya autonomi daerah di Indonesia yang bermula tahun 2004 lepas, yang mana polisi pemilihan dan pengambilan pengetua sekolah merupakan autoriti daerah (Bupati) (Undang-Undang Republik Indonesia Nombor 24, 2004) yang kadang-kadang tidak berasaskan kompetensi daripada calon pengetua sekolah, tetapi hanya berasaskan kepada faktor politik sahaja (Tilaar, 2006; Dharma, 2008; Siswandari, 2010; & Napitupulu, 2012). Manakala itu, sistem yang berlaku di Malaysia justru sebaliknya dengan cara pengenapastian calon pengetua sekolah dibuat melalui kelayakan dan komitmen tinggi terhadap jawatan pengurusan (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012). Perkara ini bermakna

bahawa dengan kelayakan pengetua sekolah yang kukuh seperti dijalankan di Malaysia boleh menggalakkan peningkatan kualiti sekolah. Oleh itulah, pelbagai rujukan mendedahkan bahawa proses penyiapan, pengambilan dan pengembangan kompetensi profesional pengetua sekolah menjadi bahagian yang tak

terpisahkan dengan usaha pencapaian sekolah (Ingvarson *et al*, 2006; & Steiner and Hassel, 2011) dan menjadi faktor penyebab wujudnya perbezaan kompetensi dari kedua-dua negara yang dibincangkan.

**Jadual 5** Hasil t – test uji hipotesis perbezaan dimensi kepimpinan sekolah pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia

	Hipotesis	$t_{test}$	$t_{jadual}$	P – value	Keputusan
Ho.1.1:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Dasar dan Hala Tuju antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-5.377	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak
Ho.1.2:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Membina kerjasama antara staf, stakeholders dan masyarakat antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-2.967	2.620	0.003	Hipotesis Ditolak
Ho.1.3:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Pengurusan program sekolah antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-4.815	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak
Ho.1.4:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Memahami kepelbagaian antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-5.148	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak
Ho.2.1:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Pengajaran dan pencapaian antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-5.000	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak
Ho.2.2:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Kepimpinan pengajaran antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-5.901	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak
Ho.2.3:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Pengurusan lingkungan pembelajaran antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-4.658	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak
Ho.2.4:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Tanggung jawab pembelajaran dan penilaian antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-5.463	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak
Ho.3.1:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Mengurus perubahan dan inovasi antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-5.433	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak
Ho.3.2:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Mengurus sumber operasi dan teknologi antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-4.707	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak
Ho.3.3:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Etika kepimpinan antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-3.818	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak
Ho.3.4:	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kompetensi pengetua sekolah dari dimensi Membina sumber manusia antara pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.	-5.045	2.620	0.000	Hipotesis Ditolak

## 6.0 KESIMPULAN

Berasaskan hasil kajian yang telah dihuraikan sama ada hasil analisis faktor, analisis deskriptif, maupun hasil analisis inferensi. Maka boleh disimpulkan bahawa, dimensi-dimensi kompetensi pengetua sekolah dari segi kepimpinan sekolah, kepimpinan pengajaran dan kepimpinan operasional sekolah dalam kajian ini diperolehi daripada proses analisis dokumen dengan langkah-langkah analisis yang diadaptasi dari teori *Concept Mapping* (Jackson & Trochim, 2002). Manakala itu, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahawa tahap kompetensi pengetua sekolah di Malaysia lebih tinggi berbanding tahap kompetensi pengetua sekolah di Indonesia terhadap semua dimensi yang dibincangkan. Seterusnya, dapatan analisis inferensi menyokong hipotesis yang menjelaskan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.

Dapatan kajian ini sebenar memperkukuhkan lagi tentang perlunya pengembangan kompetensi pengetua sekolah khasnya di Indonesia seperti latihan kepengetuaan sekolah bagi membina usaha melalui pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap atau nilai etika secara formal (IAB, 2008, & Lokman *et al.*, 2012). Kaedah dan dapatan kajian ini juga selari dengan kaedah dan temuan kajian Sailesh Sharma (2010) yang telah membina soal selidik berasaskan ISLLC standard juga mendapati bahawa, kompetensi pengetua sekolah di Malaysia juga dipersepsi lebih baik berbanding pengetua sekolah di Thailand. Walaupun sebegitu, berbeza kajian Noordin dan Sharifudin (2004) mendapati bahawa, persepsi guru terhadap amalan kompetensi pengetua di Malaysia khasnya kepimpinan pengajaran pada sesebuah sekolah menengah di Malaysia justru berada pada tahap yang belum sesuai harapan. Oleh itu hasil kajian ini mencadangkan bahawa, disamping boleh menjadi bahan rujukan juga masih perlu dilakukan kajian



lanjutan bagi mengenal pasti pembolehubah kompetensi pengetua sekolah khususnya yang berkaitan rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah sama ada di Malaysia maupun Indonesia.

## Rujukan

- Bartleman, R., Dinnen, M.S., Gallagher, B.A. & Kraft, S.A. 2007. School Leadership Development Program Evaluation. *The School Board of Broward Country*. Florida.
- Beatriz, P., Deborah, N. & Hunter, M. 2008. *Improving School Leadership Activity*. Retrieved February 3, 2012 from [www.oecd.org/edu/schoolleadership](http://www.oecd.org/edu/schoolleadership).
- Bennis, W. & Nanus, B. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Collins.
- Collins, J. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: Harper Business.
- Country of Santa Barbara. 2008. *Operational Leadership Development: Program*. California: University Employees.
- Creswell, J.W. 2002. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Daggett, W.R. 2005. Successful Schools: From Research to Action Plans. *International Center for Leadership in Education*. Presented at June 2005 Model Schools Conference.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Usaha Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- Davis, S., Hammond, L.D., LaPointe, M. & Meyerson, D. 2005. *School Leadership Study Developing Successful Principals*. Stanford Educational Leadership Institute (SELI).
- Departemen Pendidikan Nasional Indonesia. 2007 *Peraturan Menteri (Permenn) Pendidikan Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standard Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Dharma, Surya. 2008. *Kepala Sekolah di Indonesia tidak Kompeten*. Harian Kompas.com
- Drucker, P. 1992. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. New York: Penguin.
- Edmonds, R. 1979. Effective School for the Urban Poor. *Educational leadership*. 40 (3): 4–11.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Florida Department of Education (FDoE). 2008. *Florida Principal Leadership Standards*. Retrieved January 16, 2011 from <http://www.floridaschoolleaders.org>
- Gibson, James L., Donnelly, James H. & Ivancevich, Jhon M. 1996. *Manajemen* (Edisi kesembilan). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Glanz, Jeffrey. 2006. *What Every Leadership Should Know about Operational Leadership*. New York City: Yeshiva University.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E & McKee, A. 1995. *Primary Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Green, R.L. 2001. *Practicing the Art of Leadership: A Problem-based Approach to Implementing the ISLLC Standards*. Columbus, Ohio: Merrill Prentice Hall.
- Hallinger, P. and Heck, R.H. 1998. Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and Social Improvement*. 9: 157–191.
- Hallinger, P. and Murphy, J. 1985. Assessing the Instructional Leadership Behavior of Principals. *Elementary School Journal*. 86(2): 217–248.
- Hair, J. F., William, C. B., Barry, J. B. & Rolph, E. A. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hallinger, Philip. 2009. *Leadership for 21st Century Schools: from Instructional Leadership to Leadership for Learning*. The Hong Kong Institute of Education.
- Hersey, Paul. 1984. *The Situational Leader*. San Fransisco, California: The Center for Leadership Research.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. 2008. *Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit*. Dublin Institute of Technology: Articles School of Management.
- Hopkins, D. 2000. *Instructional Leadership and School Improvement*. National College for School Leadership (NCSL).
- Hopkins, D. & Murphy. 1987. *Assessing and Developing Principal Instructional Leadership*. Educational Leadership.
- Humphrey, Ronald. H. 2002. The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*. 13: 493–504.
- Institut Aminuddin Baki. 2008. *Standard Kompetensi Kepenggunaan Sekolah Malaysia* (SKKSM). Malaysia: IAB Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Institut Aminuddin Baki. 2010. *Institut Aminuddin Baki Melangkah ke Hadapan*. Malaysia: IAB Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Institut for Educational Leadership. 2000. *Leadership for Student Learning: Reinventing the Principalship*. Washington, DC: Author.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium. 2008. *Educational Leadership Policy Standards*. Washington DC: The National Policy Board for Educational Administration.
- Jackson, K. M., & Trochim, W. M. K. 2002. Concept Mapping as an Alternative Approach of Open-Ended Survey Responses. *Organizational Research Methods*. 5(4): 307–336.
- Jemaah Nazir Sekolah. 2010. *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia*. Malaysia: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Katz, Robert L. 1993. *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business School Press. Retrieved April 14, 2011 from <http://dev.sostreassoc.com>.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2008. *Ringkasan Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Perancangan Bersepadu Penjana Kecemerlangan Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia: Putrajaya.
- Kotter, J. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York Press.
- Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. 2004. *How Leadership Influences Student Learning (Executive Summary)*. New York: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Louis, K.S., Seashore, K., Wahlstrom, K., Anderson, S., Mascall, B. and Gordon, M. 2010. *How Successful Leadership Influences Student Learning: the Second Installment of a Longer Story*. Springer International Handbooks of Education.
- Lokman Mohd Tahir, M. Al-Muzzammil Yasin & Mislin Salleh. 2012. Impak Strategi Politik terhadap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Cemerlang. *Jurnal Teknologi, Universiti Teknologi Malaysia*. 60(2013): 1–10.
- Mauriel, Jhon J. 1989. *Strategy Leadership for Schools*. San Francisco Oxford: Jossey Bass Publishers.
- Mazzeo, Christopher. 2003. *Improving Teaching and Learning by Improving School Leadership*. NGA Center for Best Practices
- Mustamin & M. Al-Muzzammil Yasin. 2012a. The Competence of School Principals: What Kind of Need Competence for School Success? *Journal of Education and Learning*. 6(1): 33–42.
- Mustamin & M. Al-Muzzammil Yasin. 2012b. Using Concept Mapping to build Concept the Competence of School Principals. *Journal of Education and Learning*. 6(4): 215–222.
- Noordin Hj. Yahaya dan Sharifudin Ismail. 2004. *Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Tekanan Kerja dan Keberkesanan Organisasi di Beberapa Buah Sekolah Terpilih di Negeri Sembilan*. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004.
- Organization for Economic Co-operation and Development. 2005. *Improving School Leadership: Rationale and Plans for The Activity*. Paris: Meeting of National Representatives.
- Ovando, M.N. & Ramirez, A. Jr. 2007. Principals' Instructional Leadership within a Teacher Performance Appraisal System: Enhancing Students' Academic Success. *Journal Pers. Eval Education*. 20: 85–110.
- Owens, R.G. 2001. *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform (7th ed)*. Retrieved January 21, 2011 from [www.eric.ed.gov/ERICWebPortal](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal).
- Pamudji, S. 1993. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Indonesia Nomor 13. 2007. *Standard Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Indonesia.
- Purba, Sukarman. 2009. Peningkatan Kompetensi Melalui Pementoran dalam Mewujudkan Profesionalisme Kepala Sekolah. *Generasi Kampus Journal*. 2(2009): 2.
- Rencana Strategis Pendidikan Nasional Indonesia (Renstra). 2009. *Kebijakan Pokok Pembangunan Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Rahman. 2005. *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Mutu Pendidikan*. Jakarta: Indira Publisher.
- Rakhmat. 2010. *Konsep Asas Standard Nasional Pendidikan*. Makalah kajian workshop Dirjen Mandikdasmen Kementrian Pendidikan Nasional RI.
- Sailesh Sharma. 2010. *Attributes of School Principals-Leadership Qualities and Capacities*. Kuala Lumpur, Malaysia: Institute of Principals Studies, University of Malaya.
- Salisbury, C. & McGregor, G. 2005. *Principals of Inclusive Schools*. Great Urban Schools: Learning Together Builds Strong Communities
- Scheerens, J. & Bosker, R. J. 1997. *The Foundation of Educational Effectiveness*. London: Pergamon.

- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. & King, J. 2006. *Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review*. The Journal of Educational Research.
- Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sudrajat, Akhmad. 2008. *Tujuh Puluah Persen Kepala Sekolah tidak Kompeten*. Retrieved April 9, 2011 from <http://www.tempointeraktif.com>.
- Tilaar, H. A. R. 1998. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspective Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia.
- Wachidi. 2010. *Kedudukan dan Peran Guru dalam Menjalankan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Orasi Ilmiah Pengukuhan Professor bidang Pengkajian Kurikulum. Retrieved April 10, 2011 from <http://unib.ac.id>.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Waters, T., Marzano, R. J. & McNulty, B. 2003. *Balanced Leadership™: what 30 Years of Research Tell us about the Effect of Leadership on Student Achievement*. A Working Paper McREL's.
- Widhiarso, Wahyu. 2009. *Pelatihan Analisis SEM Melalui AMOS*. Universitas Gajah Mada (UGM): Fakultas Psikologi.
- Yahya Don. 2009. *Korelasi dan Pengaruh Kompetensi Emosi terhadap Kepimpinan Pengetua sekolah; Perbandingan antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan*. Thesis Doktor Falsafah, Universiti Malaya.
- Zaleznik, Abraham. 1997. *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review on Point Article.